

Familieprogrammet: Udviklingen af det aktive familieejerskab til næste niveau

Skal et aktivt familieejerskab bestå over generationer er det afgørende, at familien erkender vigtigheden af arbejdet med selve ejerskabet, og at den er villig til at investere tiden og engagementet, som en involverende proces kræver. Den gode nyhed er, at det aldrig er for sent at arbejde med det gode, aktive familieejerskab. Et aktivt familieejerskab er en muskel, der skal trænes.

En virksomhed og en familie er to meget forskellige ting. I et familieejerskab skal man finde balancen mellem de to. Essensen af et godt, aktivt familieejerskab er derfor, at ejerfamilien samtidig kan navigere i, hvad der er bedst for virksomheden, og hvad der er bedst for familien.

Familien skal som ejere løse aktuelle og fremtidige udfordringer, der kan kræve svære tilpasninger af ejerskabet og virksomheden og ofte også med påvirkning af familien. Spørgsmålet er, hvordan vi sikrer en god og langsigtet udvikling af både familien og ejerskabet. Et fælles program, der adresserer grundlæggende problemstillinger i familie-forretningsrelationen, er en afgørende del af svaret.

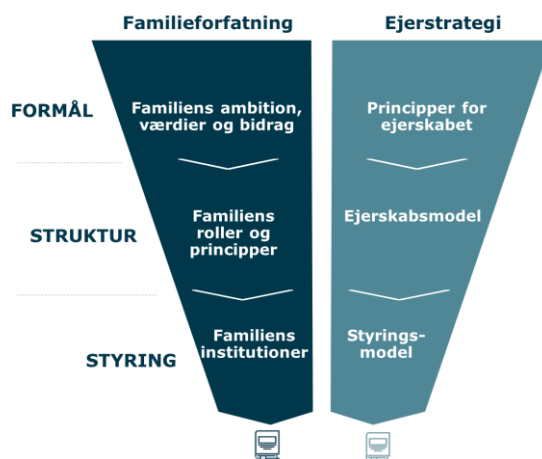
ET VÆRDISKABENDE FAMILIEPROGRAM ADRESSERER BÅDE FAMILIEN OG EJERSKABET

Selvom familieejerskabet er opskriften på succes for mange virksomheder, formår en stor gruppe familieejede virksomheder ikke at fastholde og udnytte fordelene af ejerskabet på den lange bane. Vores erfaring er, at de familieejede virksomheder der fastholder deres konkurrencemæssige fordel gennem generationer, har det til fælles, at de arbejder målrettet med udmøntningen af deres ejerskab både på kort og lang sigt. Det betyder, at de har blik for både familien og virksomheden, når de arbejder med ejerskabet. På den måde formår de at vende spændingsfeltet mellem familie og virksomhed til deres fordel.

Et godt familieejerskab hjælper på én og samme tid ejerfamilien med ejerskabet af deres virksomhed og med at udvikle familien til gode ejere. Formålet med et program for aktivt familieejerskab er, at ejerfamilien får et sted, hvor de kan samles og tale om, hvordan de vil gribe deres fælles ejerskab an, samtidig med, at de fastholder det at være en familie.

Konkret materialiserer arbejdet sig ofte i:

- En familieforfattning, der beskriver de grundlæggende retningslinjer for familie-forretningsrelationen, ambitionen for ejerskabet og hvordan familieejerskabet forvaltes
- En ejerstrategi, der beskriver hvad vi som familie ejer, hvorfor vi ejer det, og hvordan vi ejer det.



Figur: Program for det aktive familieejerskab

ARBEJDET MED TRE CENTRALE FORHOLD HJÆLPER EJERNE MED AT SKABE AFKLARING

For at familien er den bedste ejer, skal ejerfamilien løbende udvikle sin kompetence inden for arbejdet med netop ejerskabet. Vores erfaringer viser, at den bedste måde at arbejde med familiens ejerskab på, er at tilrettelægge et forløb, som involverer relevante familiemedlemmer i drøftelserne om tre centrale forhold:

Ejerskabets formål

Familien skal i fællesskab skabe klarhed om ejerskabets formål og definere grundlæggende forhold såsom værdier, ambition og principper for ejerskabet – langtidsholdbare elementer, som guider adfærd og beslutninger gennem mange generationer.

Det vigtigste nøglespørgsmål for ejerfamilien er: Hvad er familiens unikke bidrag til ejerskabet og virksomheden, og hvilke logikker og principper udmønter det bidrag sig i?

Ejerskabets struktur

Klarhed om ejerskabets struktur skaber tydelighed om alt fra ansættelse af familiemedlemmer til enighed om, hvad der skal gælde for familieejerskabets portefølje. Alle er de vigtige drøftelser, som er dybt afhængige af den forudgående afklaring af ejerskabets formål.

Det vigtigste nøglespørgsmål for ejerfamilien er: Hvilke principper har vi for familiens involvering i virksomheden, og hvilken ejerstruktur understøtter dette bedst muligt?

Ejerskabets styring

Styring skaber klarhed om ejerskabets organer og aktiviteter for, at familien sikrer det bedst mulige bidrag til ejerskabet. Samtidig sikrer afklaring af procedurer for bemanding og udvikling af bestyrelser og topledelse, at ejerskabet kan løfte denne opgave professionelt og kompetent.

De vigtigste nøglespørgsmål for ejerfamilien er: Hvilke institutioner understøtter familien i sin rolle som ejer? Og hvordan skal koncernen bedst styres for at sikre et værdiskabende ejerskab?

I takt med at familien opnår et fælles ståsted om de tre forhold, bør familien dokumentere resultaterne af drøftelserne i familieforfattningen og ejerstrategien, der danner rammen for udmøntning af ejerskabet. Den åbenlyse fordel ved at formulere de tre forhold i en fælles proces består i, at familien undervejs opnår en fælles afklaring, der i sig selv er en forudsætning for en succesfuld udmøntning af ejerskabet. Tidlig og rettidig forventningsafstemning i familien er uvurderlig – særligt når familien rammes af modgang, udfordringer eller et generationsskifte. Familien kommer i arbejdet tættere på hinanden både som mennesker og ejere, hvilket over tid både sikrer ejerskabets udvikling og udviklingen af de individuelle ejere.

ET AKTIVT FAMILIEEJERSKAB ER ET LØBENDE ARBEJDE

Familieprogrammet udgør kun starten på udmøntningen af det aktive familieejerskab. Det langsigtede, aktive familieejerskab skal udvikles gennem et løbende arbejde, der involverer blandt andet familiemøder, udvikling af næste generation og løbende opdatering af ejerstrategien og familieforfattningen. Lige så vigtigt det er for familien at have et fælles ståsted og udgangspunkt, lige så vigtig er erkendelsen af, at et aktivt familieejerskab er en dynamisk størrelse.



SØREN BRANDT
Managing Partner
sb@hildebrandtbrandt.com



SOFIE TEILMANN GILD SIG
Senior Management Consultant
stg@hildebrandtbrandt.com



STINE SOFIE BISGAARD
Senior Management Consultant
ssb@hildebrandtbrandt.com



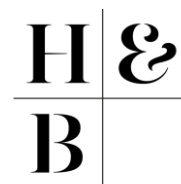
SOPHIE BJØRN JENSEN
Management Analyst
sbj@hildebrandtbrandt.com

Om H&B

H&B hjælper vi topledelse i ambitiøse organisationer med at opnå toppræstationer og løse deres vigtigste udfordringer – for mennesker, med mennesker, som mennesker. Gennem værdiskabende rådgivning og robust eksekvering ruster vi vores klienter til fremtiden.

Vi er en uafhængig rådgiver for familieejede virksomheder, familier og familiekontorer. Vi bistår i konkrete udviklingsforløb og på ad hoc basis over mange år.

[Læs mere på hildebrandtbrandt.com/aktivtfamilieejerskab](https://www.hildebrandtbrandt.com/aktivtfamilieejerskab)



REAL VALUE. REAL PEOPLE.